

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
SECRETARIA DE ECONOMIA E FINANÇAS
(Contadoria Geral / 1841)

NORMAS DE GOVERNANÇA E GESTÃO DA SECRETARIA DE ECONOMIA E FINANÇAS

1ª Edição

2026



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
SECRETARIA DE ECONOMIA E FINANÇAS
(Contadoria Geral / 1841)

NORMAS DE GOVERNANÇA E GESTÃO DA SECRETARIA DE ECONOMIA E FINANÇAS

1ª Edição

2026



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
SECRETARIA DE ECONOMIA E FINANÇAS
(Contadoria Geral / 1841)

PORTARIA - SEF/C Ex Nº 352, DE 5 DE MARÇO DE 2026

Aprova as Normas de Governança e Gestão da Secretaria de Economia e Finanças (SEF) e dá outras providências.

O **SECRETÁRIO DE ECONOMIA E FINANÇAS**, no uso das atribuições que lhe confere o art. 7º da Portaria - EME/C Ex nº 1.582, de 15 de julho de 2025, que aprova as Normas para Implementação da Política de Governança do Exército Brasileiro e conforme informações do Processo nº 64689.007564/2025-21, resolve:

Art. 1º Aprovar as Normas de Governança e Gestão da Secretaria de Economia e Finanças (SEF), que com esta baixam.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

General de Exército LUCIANO GUILHERME CABRAL PINHEIRO
Secretário de Economia e Finanças

(Publicado no Boletim do Exército nº 11, de 13 de março de 2026)

FOLHA DE REGISTRO DE MODIFICAÇÕES

NÚMERO DE ORDEM	ATO DE APROVAÇÃO	PÁGINAS AFETADAS	DATA

ÍNDICE DOS ASSUNTOS

	Art.
CAPÍTULO I - DA FINALIDADE	1º
CAPÍTULO II - DOS MACROPROCESSOS E PROCESSOS	2º/3º
CAPÍTULO III - DAS ATIVIDADES DE GOVERNANÇA E GESTÃO	4º/8º
CAPÍTULO IV - DA GESTÃO DE RISCOS E INTEGRIDADE	9º/13
CAPÍTULO V - DAS DISPOSIÇÕES FINAIS	14/15

NORMAS DE GOVERNANÇA E GESTÃO DA SECRETARIA DE ECONOMIA E FINANÇAS

Capítulo I
DA FINALIDADE

Art. 1º Estas Normas têm por finalidade atribuir responsabilidades e coordenar as atividades de governança e gestão no âmbito da Secretaria de Economia e Finanças (SEF), em consonância com a Política de Governança do Exército Brasileiro (EB) e com as respectivas normas para a sua implementação.

Capítulo II
DOS MACROPROCESSOS E PROCESSOS

Art. 2º Os macroprocessos da Cadeia de Valor Agregado da Secretaria de Economia e Finanças (CVA-SEF) integram a Cadeia de Valor Agregado do Exército Brasileiro (CVA-EB), possuindo caráter complexo, transversal e multidisciplinar, envolvendo diversos órgãos e organizações militares. Os macroprocessos apresentam as seguintes características:

I - desenvolvem processos, estratégias e iniciativas que se integram e contribuem para o alcance dos Objetivos Estratégicos Organizacionais da SEF (OEO-SEF) e dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE);

II - desdobram-se em vários outros processos que atuam interdependentes, com rotinas para somar esforços na consecução dos resultados de entregas;

III - envolvem recursos humanos em diferentes órgãos, estruturas, cargos, atribuições e competências, demandando capacitações integradas; e

IV - implicam no desenvolvimento de sistemas de Tecnologia da Informação (TI) integrados em apoio à governança e à gestão para o monitoramento, a avaliação e o rastreamento dos resultados obtidos.

Art. 3º Decorre dos macroprocessos da SEF a necessidade de:

I - alinhamento sistêmico entre o planejamento estratégico setorial e os planejamentos organizacionais, com vistas ao cumprimento dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) e à promoção da transparência, integridade e prestação de contas;

II - aperfeiçoamento dos processos da CVA-SEF para melhorar a integração entre as diferentes áreas e sistemas, com vistas a entregar valor público com eficiência, eficácia e efetividade;

III - priorização da gestão de riscos e de integridade em macroprocessos, processos, atividades e ações; e

IV - aumento da capacidade de resposta, confiabilidade das informações e integração de sistemas de TI para permitir atender às conformidades nas áreas de orçamento, finanças, contabilidade, patrimônio, custos e pagamento de pessoal, promovendo a otimização de processos e a prevenção de impropriedades ou irregularidades.

Capítulo III
DAS ATIVIDADES DE GOVERNANÇA E GESTÃO

Seção I
Secretaria de Economia e Finanças

Art. 4º A SEF é responsável por promover a governança e a gestão nas áreas sob sua competência, sob a orientação e coordenação do Estado-Maior do Exército (EME) e apoio dos demais órgãos de direção setorial e operacional.

Parágrafo único. A SEF é incumbida de propor diretrizes específicas que visem à melhoria contínua da governança e da gestão dos processos relacionados às áreas orçamentária, contábil, financeira, de custos, patrimonial e de pagamento de pessoal, a partir da consolidação de diagnósticos e identificação de oportunidades de melhoria, com vistas a uma maior efetividade no emprego dos recursos disponíveis para o Exército.

Art. 5º A Assessoria de Planejamento e Gestão da SEF (APG/SEF), por intermédio da Divisão Estratégica de Comunicação e Gestão (APG6), é responsável por assessorar o Secretário de Economia e Finanças na coordenação, no monitoramento e no controle das atividades de governança e gestão no âmbito da SEF, com as seguintes competências:

I - elaborar as normas de governança e gestão setoriais para implementar processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes de governança estabelecidos na Política de Governança do EB;

II - elaborar, monitorar e avaliar o planejamento estratégico setorial, promovendo o alinhamento sistêmico da gestão organizacional, em alinhamento à Política Militar Terrestre (PMT), à Estratégia Militar Terrestre (EMT) e ao Plano Estratégico do Exército (PEEx);

III - monitorar as iniciativas estratégicas definidas no PEEx sob sua responsabilidade, bem como suas metas de execução física e financeira, riscos e indicadores de resultado;

IV - coordenar a medição e o monitoramento das metas e dos indicadores estratégicos do Exército sob responsabilidade da SEF, e dos seus próprios indicadores, elaborando e mantendo atualizadas as Fichas de Qualificação do Indicador (FQI);

V - coordenar a elaboração, o gerenciar e o monitorar da CVA-SEF, em alinhamento à CVA-EB, realizando o mapeamento dos processos de responsabilidade da SEF, com a identificação dos riscos e controles internos, bem como a definição de indicadores setoriais;

VI - coordenar a gestão dos riscos estratégicos do Exército sob responsabilidade da SEF, bem como dos riscos setoriais e respectivos controles internos, promovendo a prática sistemática da Gestão de Riscos, em consonância com as orientações do Tribunal de Contas da União (TCU) e para aumentar a capacidade de lidar com incertezas;

VII - coordenar a atualização, a execução e o monitoramento do seu plano de integridade;

VIII - coordenar a Reunião da Análise da Estratégia (RAE);

IX - fornecer ao EME as informações necessárias para a Prestação de Contas Anual (PCA);

X - disponibilizar e manter, em seus sítios oficiais na Internet, informações sobre a gestão do órgão;

XI - coordenar e supervisionar as atividades de gestão organizacional das Organizações Militares Diretamente Subordinadas (OMDS); e

XII - aprovar o Plano de Gestão das OMDS; e

XIII - prover suporte técnico e metodológico, bem como, a capacitação dos recursos humanos da SEF e das suas OMDS, com foco nas metodologias de governança e gestão e nas ferramentas de apoio necessárias, com o apoio do Instituto de Economia e Finanças do Exército (IEFEx).

Parágrafo único. O Plano de Governança e Gestão da SEF é o documento que formaliza o planejamento estratégico setorial e incorpora as estratégias, iniciativas, indicadores e metas para a consecução dos Objetivos Estratégicos Organizacionais (OEO), os riscos estratégicos do Exército sob responsabilidade da SEF, os riscos setoriais com os respectivos controles internos, e os riscos e medidas de integridade setoriais.

Art. 6º Compete à APG/SEF, por intermédio das suas Divisões, como órgão de assessoramento técnico da SEF, em sua área de responsabilidade:

I - assessorar o Secretário na coordenação e implementação das atividades de governança e gestão;

II - prover suporte técnico e metodológico, bem como, a capacitação dos recursos humanos da SEF e das suas OMDS, com foco nas metodologias de governança e gestão e nas ferramentas de apoio necessárias;

III - gerir as ferramentas de TI e comunicação que dão suporte às atividades de governança e gestão organizacional, no âmbito da SEF;

IV - contribuir com o EME, fornecendo as informações necessárias para a PCA e sobre a gestão dos indicadores e riscos estratégicos do Exército;

V - ligar-se com ao EME e aos demais órgãos setoriais e Comandos Militares de Área (C Mil A), a fim de compartilhar conhecimentos, lições aprendidas e propor melhorias nas metodologias e ferramentas de suporte; e

VI - realizar a Reunião de Monitoramento e Controle (RMC).

Seção II
Organizações Militares Diretamente Subordinadas

Art. 7º Compete às OMDS, na sua esfera de atribuição e conforme diretrizes estabelecidas pela SEF:

I - planejar, executar, controlar e avaliar as atividades de gestão organizacional;

II - elaborar, implementar, monitorar e avaliar o planejamento estratégico organizacional;

III - monitorar os programas, os projetos e as iniciativas estratégicas do PEEx indicados pela SEF, bem como suas próprias iniciativas, verificando as metas de execução física e financeira, quando couber;

IV - realizar a medição e o monitoramento das metas e dos indicadores estratégicos do Exército indicados pela SEF, bem como dos seus próprios indicadores, elaborando e mantendo atualizadas as Fichas de Qualificação do Indicador (FQI);

V - gerenciar seus processos, realizando o mapeamento e sua atualização anual, com identificação dos riscos, controles internos e definindo indicadores;

VI - realizar a gestão dos riscos sob sua responsabilidade;

VII - realizar a implementação das medidas de integridade do Plano de Integridade da SEF;

VIII - produzir e encaminhar à SEF as informações necessárias para a PCA;

IX - gerir as ferramentas de TI e comunicação que dão suporte às atividades de gestão organizacional em sua esfera de atribuição; e

X - ligar-se à SEF, a fim de compartilhar conhecimentos, e propor melhorias nas metodologias e ferramentas de suporte.

Art. 8º No âmbito das OMDS, o Plano de Gestão é o produto do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO).

§1º Os Planos de Gestão das OMDS deverão estar alinhados ao Plano de Governança e Gestão da SEF e seguir a metodologia do PEO para a sua elaboração.

§2º Os Planos de Integridade das OMDS comporão o seu Plano de Gestão e deverão estar alinhados ao Plano de Integridade da SEF.

§3º Os Planos de Gestão das OMDS deverão possuir, pelo menos, as seguintes informações:

I – Missão;

II - Princípios, valores e crenças;

III - Diagnóstico estratégico;

IV - Diretriz do diretor, chefe ou comandante;

V – Visão de futuro;

VI - Objetivos organizacionais;

VII - Fatores críticos de sucesso (FCS);

VIII - Estratégias; e

IX - Planos de ação.

Capítulo IV
DA GESTÃO DE RISCOS E INTEGRIDADE

Art. 9º A gestão de riscos e de integridade no âmbito da SEF deve ser conduzida de forma sistêmica e integrada, como componente essencial para a governança e a tomada de decisão.

Art. 10. A gestão dos riscos na SEF apoia-se no modelo de linhas de defesa, possibilitando que o escalão superior verifique se o escalão diretamente subordinado está cumprindo as determinações de acordo com as orientações emanadas pelos órgãos competentes. Nesse contexto, a SEF, por intermédio dos Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (CGCFEx), atua como 2ª Linha de Defesa da Administração Militar, complementando a 1ª Linha de Defesa exercida pelas Organizações Militares, com vistas ao fortalecimento da governança e da gestão do Exército.

Art. 11. A Assessoria de Gestão de Riscos e Controle (AGRiC) e as Equipes de Gestão de Riscos e Controle (EGRiC) das OMDS devem realizar, trimestralmente, Reuniões de Análise de Riscos com os Proprietários de Riscos e Controles (PRisC), para a validação ou retificação dos Planos de Gestão de Riscos de suas Organizações Militares (OM).

Parágrafo único. As Reuniões de Análise de Riscos devem ser registradas em ata.

Art. 12. A identificação de riscos extremos implicará o estabelecimento imediato de controles internos preventivos, de detecção e de mitigação dos danos visualizados.

Art. 13. Os Planos de Integridade da SEF e das OMDS devem estar alinhados ao Plano de Integridade do Exército.

Capítulo V
DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 14. As presentes Normas devem ser consideradas no conjunto de outros normativos, manuais, metodologias e procedimentos aplicáveis, buscando a harmonização de legislações e o alinhamento de objetivos e princípios.

Art. 15. Os casos omissos serão solucionados pelo Secretário de Economia e Finanças.